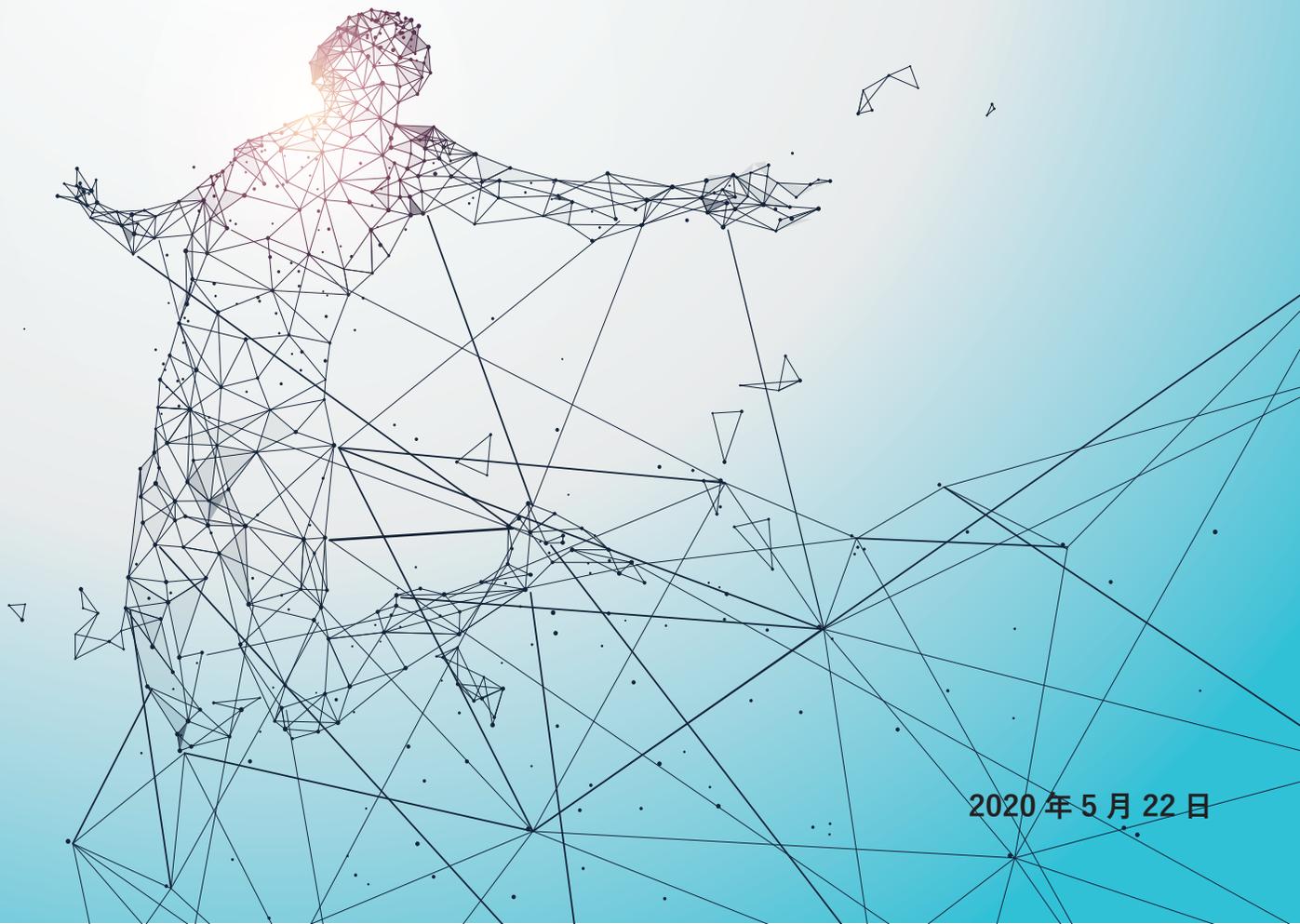


# 組織の知の基盤を 革新するとき

## ミドル層はいま何を見ているのか？

オンライン調査から浮かび上がった部課長職  
(40-50歳代)の不都合な真実



2020年5月22日

# はじめに

01 変化する社会や産業の中で自己を見失う企業

02 ビジネスモデルのクライシス

03 知識を生み続ける企業は強い

04 今こそ組織開発に取り組むべき

05 未来を拓く場をつくる

06 リーダーシップを再考する

## 知識革新度診断（ナレッジオーディット）のすすめ

エコシスラボ (ECOSYX LAB 代表 紺野登) は、チェンジエージェント (変革の触媒役) を生業とするパートナーのリワイヤード、ナレッジ・アソシエイツ・ジャパンとともに、知識革新度診断を起点とする新たな企業変革プログラムを提供しようとしています。

私たちはこれまでも知識創造プロセス (SECI モデル) を中核とする **知識経営度調査** を通じて、組織としての知的活力の可視化を行い、企業や公共機関の変革支援を行ってきました。ここでご紹介するのは、そのアップデートモデル(ベータ版)誕生の物語と、新しい診断プログラムへのお誘いです。

背景にあるのは、付加価値を生み出せなくなって久しいにもかかわらず、自らの経営のあり方や行動を根本的に変える企業がなかなか現れない、変革スピードや実行レベルが高まらないことへの危機感です。

私たちは、昨年末(2019年12月16日～17日)、オンラインモニターで民間企業(従業員数300人以上且つ創業10年以上)経営者・管理職を対象に調査を行いました(412サンプル、経営者・役員22名、部長相当153名、課長相当237名)。

以下はそのモニター調査の結果に基づく仮説です。日本企業の重要な局面と、皆さまがマネジメントされている組織の実態を浮かび上がらせる **知識革新度診断(ナレッジオーディット)** の概要を共有します。

# 01

## 変化する 社会や産業の中で 自己を見失う企業



### 鈍感な変化への対応

○月×日の朝会。昨年末に行われた社内調査の結果が経営企画室から紹介された。最初の質問は「喫緊の経営課題」は何かだ。18項目からの選択肢だ。次のような結果だった。

- |           |                  |
|-----------|------------------|
| 喫緊の経営課題は… | 1. 人材の強化         |
|           | 2. 収益性向上         |
|           | 3. 売り上げ・シェア拡大    |
|           | 4. 働きがい・エンゲージメント |
|           | 5. 新製品・新サービス     |

まあ分からなくはない。他の経営コンサルも同じようなことを言っている。ついで「5年後の経営課題」は？

- |            |                  |
|------------|------------------|
| 5年後の経営課題は… | 1. 人材の強化         |
|            | 2. 収益性向上         |
|            | 3. 売り上げ・シェア拡大    |
|            | 4. 働きがい・エンゲージメント |
|            | 5. 事業基盤の強化・再編    |

会議のメンバーは互いに目を合わせながらバツの悪い笑みを浮かべる。経営企画スタッフが所見を述べた。

「皆さん、ご覧になってお分かりでしょうか？確かに間違っているわけではありません。しかし、今と5年後の内容がほぼ同じというのは…」

「そうだ」と社長が割って入った。「君たち、うちの会社が5年後も同じような考えのままで生き残れると思っているのか!？」

もちろんこれは架空の話です。しかし、この背景になった昨年末のモニター調査でも、多くの日本企業で「喫緊の経営課題」と5年後についてのランキングには大きな変化が見られず、ほぼ同じ傾向を示しました。

## 喫緊の経営課題ランキング

- ① 人材の強化 **42.5%**
- ② 収益性向上 **37.4%**
- ③ 売り上げ・シェア拡大 **34.5%**
- ④ 働きがい・エンゲージメント **23.5%**
- ⑤ 新製品・新サービス **20.4%**

(N=412)

## 5年後の経営課題ランキング

- ① 人材の強化 **36.9%**
- ② 収益性向上 **28.6%**
- ③ 売り上げ・シェア拡大 **23.5%**
- ④ 働きがい・エンゲージメント **21.8%**
- ⑤ 事業基盤の強化・再編 **20.4%**

※巻末・図表1を参照

現在と5年後の認識にほとんど変わらない。

これは、ダイナミックな環境の変化を意識化できていない、つまり繰り返される四半期決算に過剰適応しているだけで、大きな経営や戦略のナラティブ(物語り)を生み出す力の喪失を示すものではないでしょうか？

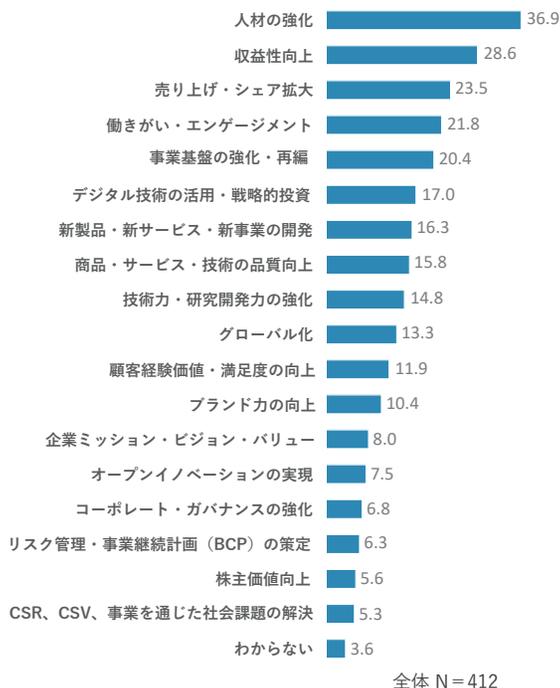
▶ いわば「**構想力の欠如**」ではないか、という仮説に行き当たります。

もう一つ気になる点があります。経営課題間の相関(項目間クロス)を見てみると、たとえば収益性や売り上げを重視する人は、新製品開発や働きがいやガバナンスはあまり重視していない。一方、顧客経験重視の人(マーケティングでしょうか)は技術への関心が低い、などベクトルが合わず、全体が噛み合わず、の状況です。タテ割り型マネジメントの行き過ぎでしょうか、企業総体としてまとまった方向性を伴ったビジネスモデル、経営システムを共有していないと思われるのです。

もちろんこれはあくまでモニター調査で見たもので、あなたの会社について調べたものではありません。しかし、そのような症状は見られないでしょうか？

VUCA\*と言われる時代、変化する社会や産業の中で、かつてと同じような存在の仕方はできないはず。自身を見失わないこと。これが大事なのではないかと思うのです。

## 5年後の課題



※詳細は巻末を参照の事

\*VUCA=Volatility(変動)、Uncertainty(不確実)、Complexity(複雑)、Ambiguity(曖昧)の頭文字をつなぎ合わせた造語で、社会経済環境が予測困難な状況に直面しているという時代認識を表す言葉です。

## ビジネスモデルの クライシス

現状のビジネスモデルのままでは対応困難

70.2%

エコシステムという考え方が  
経営内部で議論されている

22.6%

### デジタル対応できずに凍りつく組織

デジタルトランスフォーメーション（DX）という言葉はご存知だと思います。ただし、これは単なる業務のデジタル化やデジタルビジネスのことではなく、社会全体がデジタル化によって大きく変化する波に、いかに企業が新たな事業機会を見出せるか、というお話です。これは既存企業にとっては破壊的な影響をもたらします。

モニター調査では、危機感が高いが組織として対応できていない、という実態が浮き彫りになりました。

- ・現状のビジネスモデルのままでは対応困難：70.2%
- ・ビジネスモデルはほとんど変わっていない：58.5%
- ・（GAFA などに対応して）事業モデルを変革させている：50.0%

※巻末・図表2を参照

つまり危機を感じているにもかかわらず半数近くがDXを実行していない。既存のモデルのまま利益のみを追求して疲弊している姿がイメージされます。

### エコシステムで価値を生んでいますか？

デジタルトランスフォーメーション時代の鍵は「エコシステム」（顧客と企業、多様なパートナーとの関係性、そのプラットフォーム）だと考えられています。しかしまだ日本企業の多くがまだまだ発展段階にあり、欧米はおろかアジアの各国と比べても、歩みの遅さは危機的ではないかと思われる。

- ・①ソリューションへの意識あるが（43.0%）>②オープンな価値提供は3割（30.1%）>③エコシステムの考え方は4社に1社（22.6%）
- ・エコシステムへの意識は情報サービス業・サービス業で比較的高いものの（26.9%、29.7%）、運送・輸送業では低い（16.7%）

※巻末・図表3を参照

※巻末・図表4を参照

産業インフラに関わるこれらの業種での状況は、これまでの慣習や規制に囲まれた産業構造を想定させ、GAFAなど外から来る変化への脆弱性を持つのではないかとと思われるのです。

# 03

## 知識を生み続ける 企業は強い

### 知識創造プロセスで見たわが社の組織は？

ここでわが社の社員の日常的行動に目をむけてみましょう。

コロナウィルス後ではバーチャル会議や在宅勤務、より柔軟な勤労形態が現実のものとなりました。では、わが社の社員は今どんな仕事をしているのでしょうか？与えられた業務を効率的にこなす？確かにそうです。パソコンでできる定型的な仕事はどこでもできます。最近では営業もバーチャルです。定型業務はAIがこなしてくれるようになっていきます。

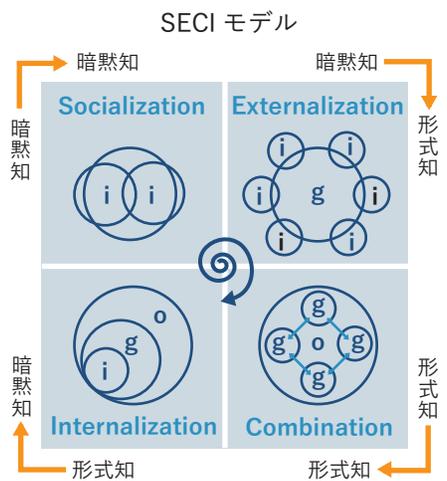
しかし、これらの仕事から「新しい価値」は生まれているのでしょうか？

これまでの業務を改善し効率的にこなせば、確かにキャッシュフローは高まります。しかし、新たな顧客、需要は、新しいアイデアや技術、関係、パートナー、そのための投資から生まれます。こうした企業としての価値創造を支えるのが知識創造プロセス(SECI)の存在です。

私たちはこれまで組織の知識創造の実態を知識経営度調査 (SECIモデル調査)で眺めてきました。それは概ね4つのカテゴリーに分かれます。

- S (共同化)：顧客や同僚からの生きた情報、隠れたニーズ、思いを共感・共有する
- E (表出化)：対話によって新しいアイデアやコンセプトを共創する
- C (連結化)：アイデアやコンセプトをもとに戦略や製品などに体系化・総合する
- I (内面化)：新たな戦略や製品についての知識を顧客や社内組織に浸透させる

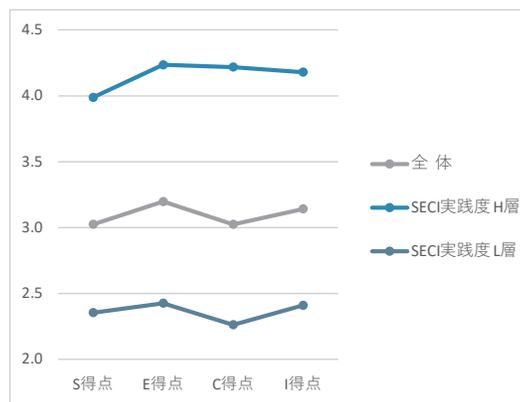
これらは必ずしも日常的ルーティンワークではありません。企業の意図・目的、流儀がなければ奨励されていないでしょう。しかし、今回のモニター調査でみると、このような知識創造プロセスが回っている企業はパフォーマンスがいいという傾向が見えます。



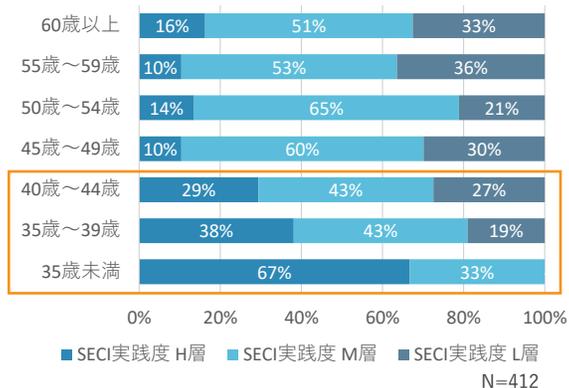
野中郁次郎、紺野 登 『知識経営のすすめ』

## 知識創造から見た日本企業

知識創造プロセス(SECI)のモニター調査結果の全体傾向をみると、E(表出化)とI(内面化)の特点が高い「N型」です。SECI実践度が高い企業は全体の16.5%でしたが、おしなべてS(共同化)、C(連結化)も高い傾向にあります。



SECI実践度分布 (年代別)



知識創造型の企業の特徴は、「リスクを恐れない」、「部下やプロジェクトメンバーの感情や連帯感を大切にしている」、「社内だけでなく、社外にも多くの人脈がある」などの**リーダーシップのあるマネジャーが存在する組織**だということです。

そして営業利益率、従業員数の増加、新規顧客の増加、顧客単価の増加などがみられ、パフォーマンスとの関連が伺われます。

### 誰が知識創造プロセスを回す(or 止める)のか

知識創造プロセスがよく回っているのは 45歳未満のリーダーがいる組織。マネジャーとしては若い、あるいは勤続年数の短い層です。

逆に50代は「チャレンジしない」、「顧客志向が低い」といった傾向があります。

株主価値向上

5.3%

CSR や CSV、事業を通じた社会課題の解決

2.7%

“喫緊の経営課題” 18 項目中、  
それぞれ 17 位と 18 位であった

## 目的が明確な企業はパフォーマンスがよい

では、企業はビジョンを持っていないのでしょうか？いいえ、そんなことはありません。「経営者は会社のためだけでなく、社会善に照らして正当な目的・ビジョンを打ち出している」(47.6%)、「仕事を通じて社会やお客さまへ貢献している実感がある」(56.3%)と、なっています。

※巻末・図表 5 を参照

さらにこういった項目に強くあてはまるビジョン・ドリブンの企業、とくに目的が明示的な企業の社員はパフォーマンスも高い答える傾向が高いのです。それはビジネスモデルの革新などによるものと推測されます。

ただし後ほど触れますが、全体としていえばビジネスモデルは変わっていない、エコシステム的なアプローチはない、イノベーションの組織文化はない、異質な人材が活躍できないという傾向が見られます。

## 叫ばれるほど高くない社会投資意識

そこで問われるのは社会起点経営です。最近 SDGs や ESG 投資などが巷間で盛んに叫ばれていますね。

今回の調査で重視する経営課題の 18 項目にも「株主価値向上」、「CSR や CSV、事業を通じた社会課題の解決」が含まれていました。しかし、実はこの二つは 18 項目中最低(喫緊：5.3%、2.7%)でした。つまり、利益も社会貢献も企業戦略の中核には存在していない、といえるのです。これは特に経営者・役員層で低いという傾向でした。これらは経営の中核テーマとはなりえない、企業の経営や成長には遠い要因なのでしょうか？もし SDGs への関心が本当ならば…

※巻末・図表 1 を参照

▶「社会価値起点でのビジネスモデルの不在」というイメージが頭を横切ります。

# 04

## 今こそ組織開発に 取り組むべき

根回しや社内調整（稟議・承認含む）に労力を割かれ、意思決定のスピードが遅い

46.8%

異質な人・型破りな人が正当に評価されていない

51.7%

### 日本的経営の特性が逆回転

組織の「空気」について聞いてみましょう。以下は根本的な問題と思われる組織とその文化に関わるものです。

問題になる指標（非常に+当てはまる割合）

- ① 根回し、遅いスピード(46.8%)
- ② 顧客より上司忖度(40.8%)
- ③ 組織の縦割り意識(40.1%)

※巻末・図表6を参照

1970年代、ドラッカーは日本的経営を賛美しました。その特徴は、課題中心の意思決定（Nemawashiで早く調整）、雇用保障と生産性追求のバランス（組織の結束性）、若手人材の継続的育成（OJT）でした。しかし、日本的経営の特性が今の時代にあっては逆回転しているように見えます。

▶ **日本的経営のリセットが必要**ではないでしょうか。

### 人間の能力や可能性を潰していないか？

もう一つ、根本的な組織問題はいうまでもなく、現場での人の評価と活用です。これでは、たとえばデジタル投資は行っても人づくりやイノベーションには投資していないことになります。よくある組織改革ではなく、組織開発、および人材活用のあり方を根本的に見直す必要が伺われます。

問題になる指標：

- ① 異質な人が評価されない(51.7%) > (“されている”は19.7%)
- ② 不明確な人事評価(47.8%) > (明確は23.1%)
- ③ 組織横断集団がない(43.4%) > (“ある”は27.6%)

※巻末・図表6を参照

2012年ごろよりノーレーティング（No Rating）が、アドビやマイクロソフト、GAP、アクセンチュアなどで広まってきているように、これらは人事部の機能や組織開発のありかたの再考を求めています。

## 可能性はどこにあるのか

今回のモニター調査では、以上のような現在の日本の経営や組織の問題を仮説として浮かび上がらせました。その問題を確認するところで止まっています。今後は企業個別の、および他企業との比較調査を進めていきます。

一方、こうした組織の問題を解決するために、機能不全に陥った経営の根本的再定義（リワイヤリング）として、次に、どのようなポジティブな解決、希望の窓があるかを考える必要があります。

▶それは、世代の若返り、権限移譲などと合わせて ソサイタル・イノベーション **社会課題への挑戦を軸にすること**ではないでしょうか？

拮抗している指標：非常に＋当てはまる vs 当てはまらない

- ① 挑戦的文化 (35.4% vs 31.0%)
- ② 社会倫理重視 (39.0% vs 25.3%)

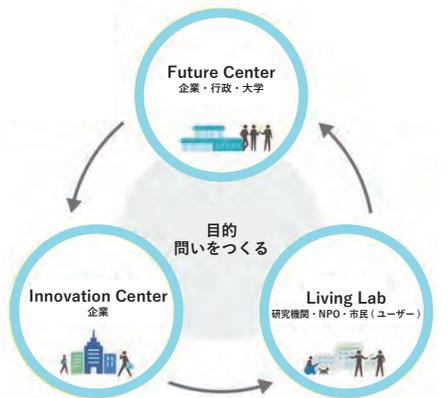
※巻末・図表6を参照



出所：FCAJ

## 未来を拓く場をつくる

フューチャーセンターは、産学官民の垣根を越えて未来の視点から共に構想し、実践への仮説をつくる場です。  
イノベーションセンターは、自社の技術やリソースを活用して、外部共創によるイノベーションを推進する場です。  
リビングラボは、実際に人々が生活する街のなかで社会実験を重ね、仮説検証を行う場です。



出所：FCAJ

### 場がなければ変わらない

ここでいう場は、物理的な空間だけではなく、社外に開かれた場、対話の場、イノベーションを促進するプロセス、組織横断型のプロジェクト、権限移譲、投資などの総体です。実は場の要素はお互いの相関が高く、約2割（19.4%）の企業がこうした特性を併せ持つ「濃い」場・環境を組織内に有しています。

新たな事業機会を獲得するには、多様な知の結合を促進する場が重要な役割を果たすからです。

#### ▶知識創造プロセスが回っている企業には場があります。

こういった「場」を持つ企業は、リスクを恐れず、社外人脈があり、企業価値を考える、といった傾向が強く、創業年数の短い企業に多くみられます。そして、知識創造プロセスを生み出す素地となっているようです。

#### SECI 実践度・場の制度と企業の成長への認識の関連性

（各項目、プラスに推移していると回答した割合）

	営業利益の増加率	従業員数の増加率	新規顧客の増加率	顧客単価の増加率
全体	48.5%	38.3%	35.4%	32.5%
SECI 実践度高	67.6%	60.3%	64.7%	58.8%
場・制度あり	67.5%	53.8%	56.3%	60.6%

（この数値は回答者の認識に基づくものです。全体 N =412 のうち、SECI 実践度高は16.5%、場・制度ありは19.4%）

最近、イノベーションのための場・空間を設置する企業が増えています。機能的には未来探索・オープンイノベーションのための場、ソリューションやプロトタイピングの場、社会実験・共創の場などです。一般社団法人 Future Center Alliance Japan ではこうした場を持つ企業や組織がコミュニティを形成し、研究・学習・実践を行っています。

## リーダーシップを 再考する

### 現場型・唯我独尊リーダーシップを再考する

以上見てきたような知識創造・場の組織の能力を決定づける最後の要因はリーダーシップです。

今回のモニター調査の範囲で見た、日本企業のとりわけミドルのリーダーシップとは？

それは個人商店型ミドルが中心で、自分には向き合うが、外との繋がりは薄い、仕組みや文化が変わらない中で努力を続けるミドルの姿でした。

つまり、自分自身の価値観に沿って人脈も持たず突き進む現場型・唯我独尊です。

- ・ 自分自身の価値観を持っている (61.9%)
- ・ リスクおそれずチャレンジ(27.1%)
- ・ 社外にも多くの人脈(27.0%)

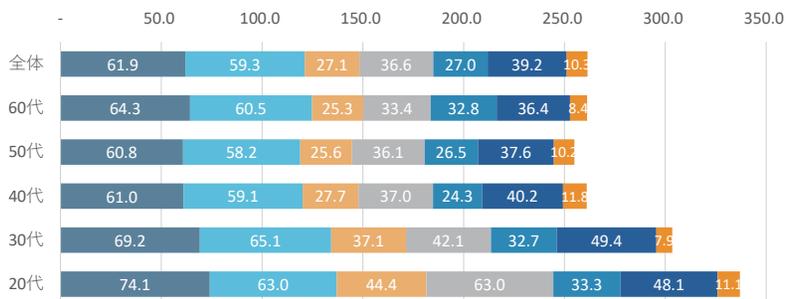
※下図を参照

### 新しいリーダーシップへ

今世界中の企業では、リーダーシップのあり方が見直されています。選定基準は過去の実績ではなく、未来をつくり出すポテンシャルを有しているかです。そのために世代交代を進め、組織に新陳代謝をもたらす人を選ばなくてはなりません。今回のモニター調査で、最もリーダーとしての項目反応数が多かったのは20代でした。

▶なかなか言いにくいのですが**本格的な若返りが急務**です。

リーダーシップ：「あてはまる」回答率の積み上げ



- 1 仕事をする上で、自分自身の価値観を持っている
- 2 物事は、できるだけスピーディに決断している
- 3 リスクを恐れず、新しいことにチャレンジしている
- 4 業績達成と同じくらいに、部下やプロジェクトメンバーの感情や連帯感を大切にしている
- 5 社内だけでなく、社外にも多くの人脈がある
- 6 自分が知らないことや苦手なことを率直に認め学ぶ努力をしている
- 7 この中であてはまるものはない

## おわりに

このレポートは、企業幹部の皆様（企業経営者／経営企画責任者／事業部門長／イノベーションセンター長／営業部門長／人事部門長）に、私たちが普段感じている組織の問題を共有させて頂くために、データを用いて描いた物語り（ナラティブ）です。背景には次のような問題意識と思いがありました。

イノベーションの必要性を強く感じているが、実行力が伴わない本質的な理由は、

- ・ 構想力の弱さ
- ・ アイデアを共有する場や機会の喪失
- ・ 制度的な疲弊
- ・ 組織文化の衰微
- ・ セクショナリズム・サイロメンタリティ（内向き志向）の進行
- ・ リーダーシップ要件の変化

だということです。なかでもシニア&ミドルの管理者層が無自覚なまま障害になっており、未来に向かう勢いを削いでいるということです。

この物語（ナラティブ）から、より深い**ナレッジオーディット（組織の知の監査）**が必要だと感じていただければ幸いです。

上記に挙げた問題の解決策を提示することが目的ではなく、もっと根本的なことが私たちの狙いです。それは、イノベーションを軸に、組織の社会的文化的システム、つまりよりよく組織の知を活用するための「知の生態系」を再構築することです。

2019年にはイノベーション経営に関する世界共通の規格、イノベーション・マネジメントシステム ISO56000シリーズが公開されました。前年にはナレッジマネジメントの規格 ISO30401も交付されました。知識創造やイノベーションに適した新たな経営の基盤、マネジメントシステムを再構成（リワイヤリング）する時代が到来しています。世界中の優良企業がいま真剣に挑戦しているのは、ヒエラルキーを排し、社会や人間的価値を提供する、目的とイノベーションに基づく経営の実現です。本レポートがその契機となることを期待して止みません。



# ご提案

## 知識革新度診断から組織改革の実践へ

### 知識革新度診断(ナレッジオーディット)2020 の概要

#### 〔調査項目〕

経営・事業変革(イノベーション)に関する意識と実行度調査  
知識創造に関わる組織行動の実態調査(SECI モデルに基づく)  
個の主体性に関する調査(意識と行動)  
組織の性向に関する意識調査  
「場」の実態に関する現状把握(オープンイノベーション時代の場)  
変革マネジメントと共創型リーダーシップに関する調査

#### 〔所見〕

現状課題の掘り起こし(過去データ・他社比較による)

#### 〔提言〕

組織改革の方向性(マネジメントシステム提言：イノベーションマネジメント、ナレッジマネジメント観点での示唆を含める)

#### 〔実践〕

組織改革プログラムの提供(時代を超えて輝く会社をつくる)

Knowledge Creating Principle Consortium . . . . .

株式会社リワイヤード 仙石太郎

ナレッジ・アソシエイツ・ジャパン株式会社 荻原直紀

エコシスラボ株式会社 紺野 登

協力：むこえ分析室 向江美緒

■ 下記はエコシスラボが管理する商標・知財です  
知識創造支援及び知識資産管理システム：SECI モデル (Knowledge Creation)  
及び知識資産マトリックス (Knowledge Asset) に基づく組織的知識創造プロセス  
の把握のためのツール 特開 2002-157415  
Knowledge Management(ナレッジマネジメント)® 登録 4322461

## 補 1：モニター調査について

### ■調査形式

インターネット調査

### ■調査地域

全国

### ■調査対象者

下記 (①~④and 条件)

①従業員数 300 人以上且つ

創業 10 年以上の民間企業の従業員

②正社員

③入社 3 年以上

④課長相当以上

### ■サンプル数

合計 412s

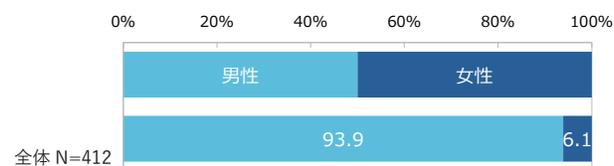
経営・役員	部長相当	課長相当
22	153	237

### ■実査期間

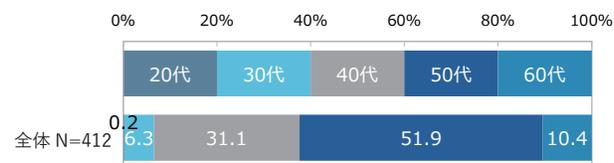
2019 年 12 月 16 日～ 17 日

### ■対象者属性

#### 性別



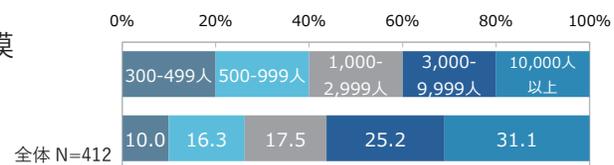
#### 年代



#### 職種



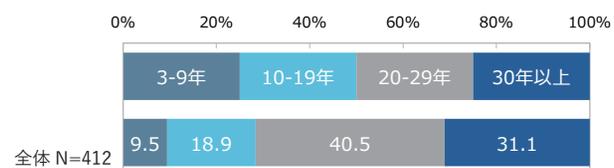
#### 従業員規模



#### 創業年数

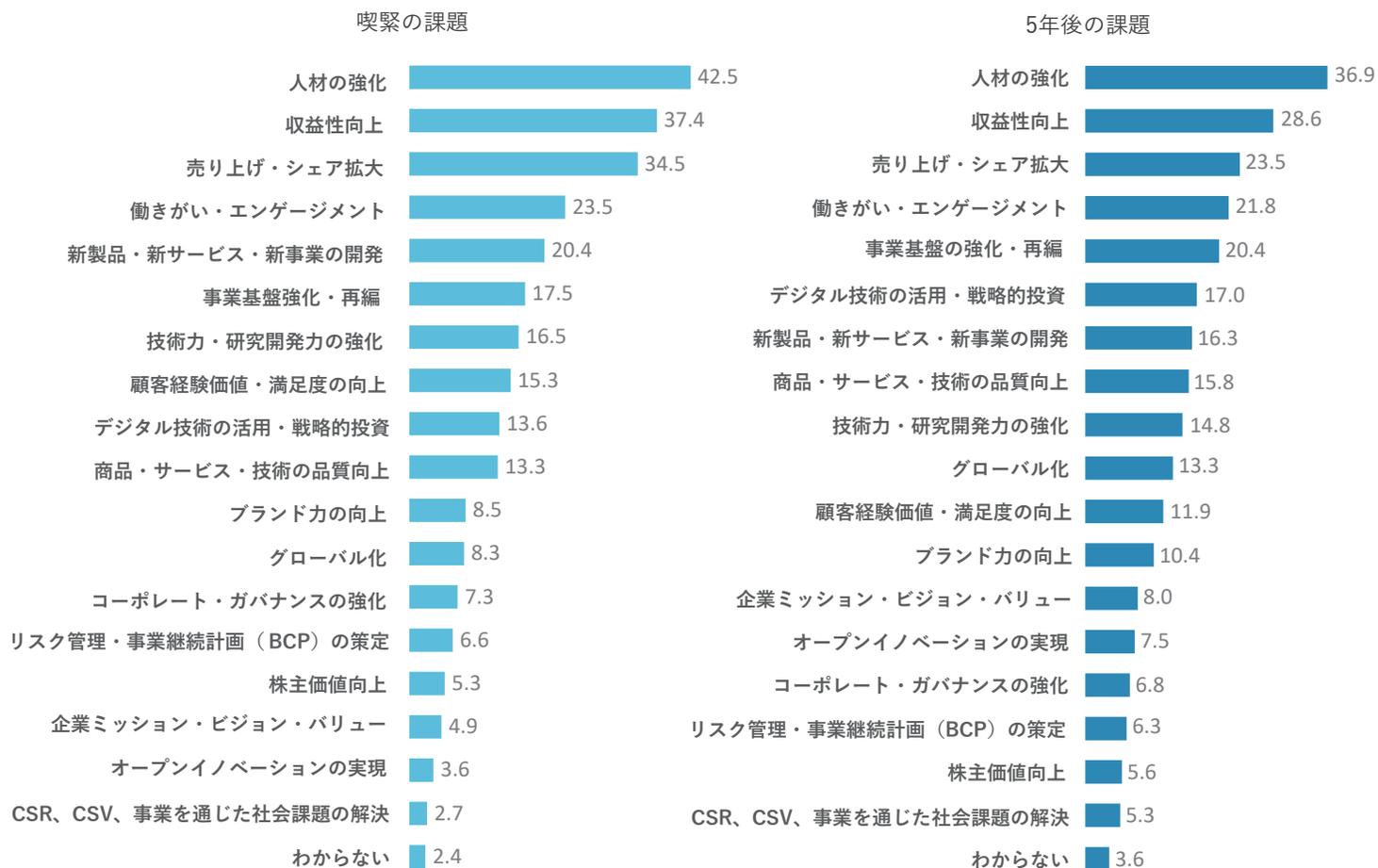


#### 勤続年数



## 補 2：モニター調査について

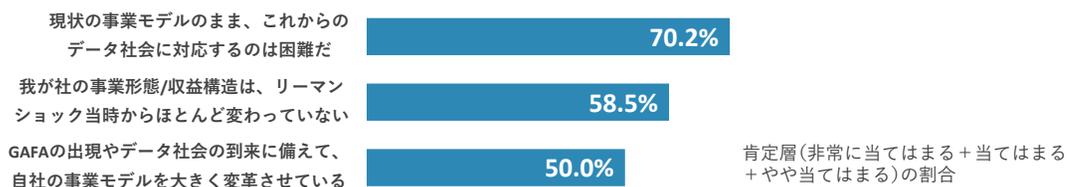
図表 1：経営課題(喫緊 vs5 年後)



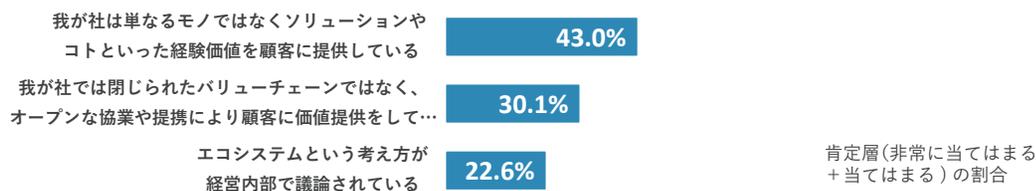
複数回答により「当てはまる」と回答した人の割合

## 補3：モニター調査について

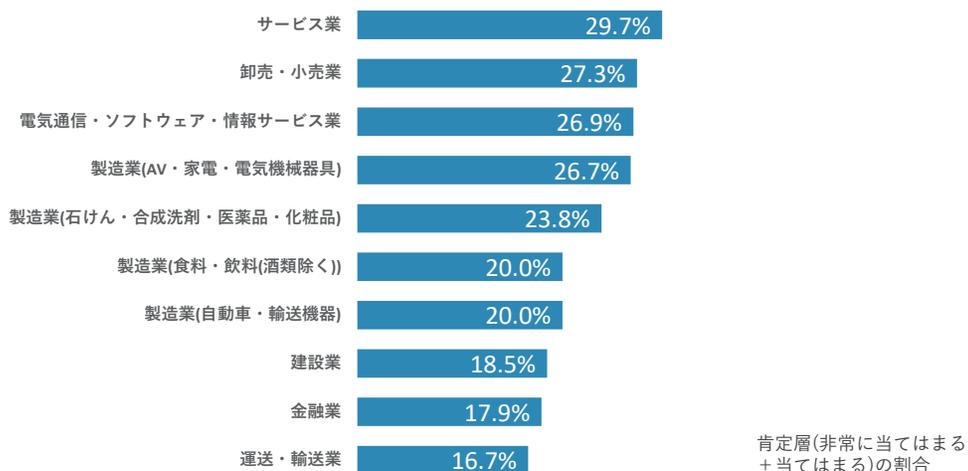
図表2：変革への認識



図表3：エコシステム形成

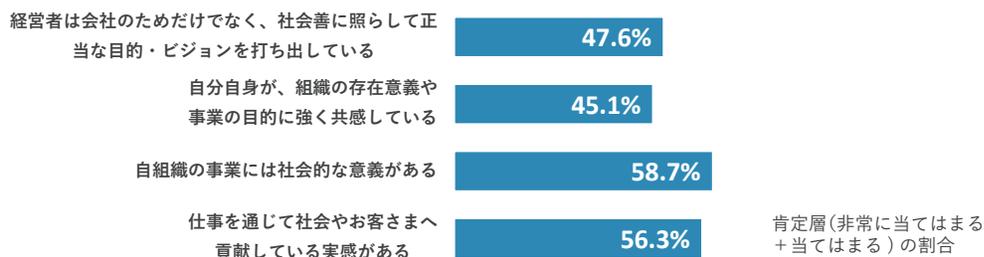


図表4：エコシステムという考え方が経営内部で議論されている  
(業種別比較)

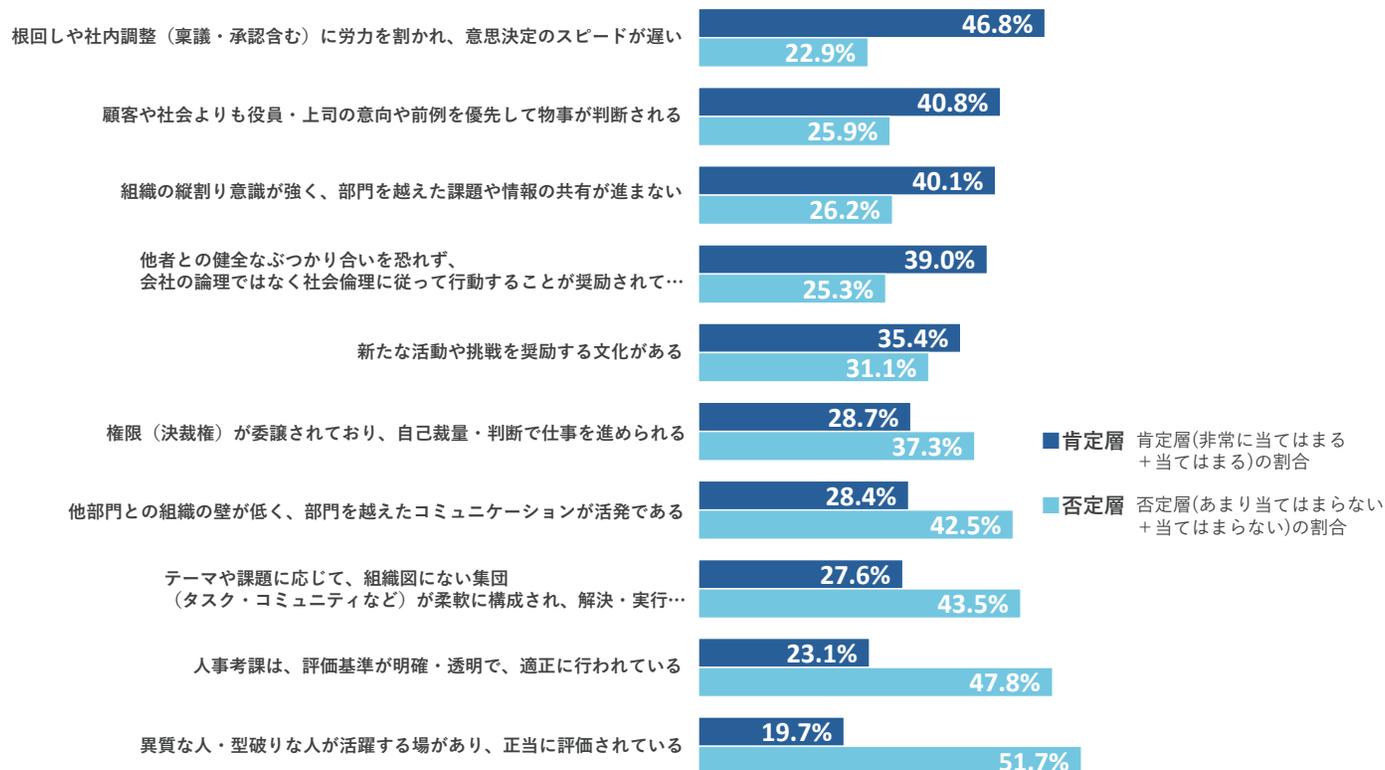


## 補4：モニター調査について

図表5：ビジョン経営



図表6：組織特徴



Knowledge Creating Principle Consortium



KNOWLEDGE  
ASSOCIATES



2020年5月22日版